



CAMERA DI COMMERCIO  
CALTANISSETTA

# **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI CALTANISSETTA**

Approvato dalla Delegazione Trattante in data 8 febbraio 2023  
a seguito parere positivo del Nucleo di Valutazione del 6 febbraio 2023



## Premessa

Preliminarmente, è opportuno ricordare che il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, di seguito D.Lgs. 74/2017, ha apportato modifiche al D.Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, dando attuazione a quanto previsto dall'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. "riforma Madia").

Il D.Lgs. 74/2017 prevede, tra l'altro, che "le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito SMVP). Le principali modifiche introdotte riguardano la valutazione della performance organizzativa e individuale nelle Pubbliche Amministrazioni, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza. Ispirandosi al principio di semplificazione, si introducono novità anche sul sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti, precisando che il rispetto delle relative disposizioni non incide solo sull'erogazione dei premi e sul riconoscimento delle progressioni economiche, ma è anche condizione necessaria per il conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità.

Tra le novità del D.Lgs. 74/2017 si rileva l'introduzione dei cd "obiettivi generali" che identificano le priorità strategiche delle Pubbliche Amministrazioni. In tal senso, in armonia alle iniziative del Sistema Camerale intraprese nel corso del 2022 per la definizione di "obiettivi comuni" alle Camere di Commercio, si è deciso di avviare un percorso sinergico per le Camere di Commercio Siciliane che, attraverso l'analisi, lo sviluppo e la sostenibilità degli obiettivi nazionali preveda una corretta adattabilità alla realtà isolana normativamente differente da quella nazionale.

Il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance delle CCIAA della Sicilia.

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle Pubbliche Amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D.lgs. 150/2009 e volto alla promozione del miglioramento della Performance.

La pianificazione strategica della Camera di Commercio è conformata alle disposizioni normative del regolamento di contabilità contenute nel DPR 254/05, dello Statuto camerale e del Regolamento dei servizi.

L'architettura complessiva e la struttura del sistema sono incardinati in fasi e tempi predeterminati



secondo un ciclo tale da garantire sufficienti requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità. Ogni anno, muovendo dalle linee fondamentali tracciate nel documento quinquennale di programmazione pluriennale, adottato dal nuovo Consiglio Camerale all'indomani del suo insediamento, viene delineato l'atto di aggiornamento annuale, che prende corpo dalla Relazione Previsionale e programmatica allegata al preventivo economico.

In tale atto di pianificazione economico-finanziaria sono individuate le strategie e gli indirizzi che le Camere di Commercio siciliane intendono attuare nel corso dell'anno e che rappresentano, attraverso l'assegnazione implicita al Segretario generale da parte della Giunta con la sua approvazione, i relativi obiettivi che questi dovrà conseguire, come vertice burocratico dell'Ente e stabilirà quali di questi obiettivi assegnare ai dirigenti. Il tutto con indicazione di indici di risultato, modalità di misurazione e valutazione in relazione e proporzionalmente al budget direzionale e alle risorse umane, materiali e finanziarie che la Giunta assegna. Entro il mese di luglio, ove necessario in relazione agli eventuali scostamenti di budget, si procede, con apposita delibera di Giunta, all'aggiornamento del preventivo economico.

Annualmente il Segretario Generale presenta all'OIV (Organismo che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni) e alla Giunta una relazione sulla gestione/risultati, afferente la propria attività dando contezza degli obiettivi a proprio carico, totalmente parzialmente raggiunti.

Sulla base di quanto sopra l'OIV valuta l'operato del Segretario Generale allo scopo della corresponsione dell'indennità di risultato.

Sintetizzando, il ciclo della programmazione economica e finanziaria, quindi, come previsto dal richiamato DPR 254/05, nelle fasi e nei tempi come sopra esposti, si articola come segue:

- Programma pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Preventivo economico
- Piano degli obiettivi
- Budget direzionale
- Aggiornamento preventivo economico
- Relazione sulla gestione/risultati
- Bilancio di esercizio

L'architettura su cui poggia il complesso sistema della programmazione strategica e valutazione è ormai ampiamente collaudato nel Sistema Camerale. Grazie alla sua validità esso ha permesso fino ad oggi di far distinguere il Sistema camerale rispetto al generale funzionamento della Pubblica



Amministrazione, connotandolo per l'efficienza dei servizi resi ai suoi utenti, imprese, professionisti.

Dal 2010 il sistema è stato chiamato a confrontarsi ed integrarsi con le procedure previste dalla riforma dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 150/2009.

L'articolato normativo del Decreto su citato delinea un set di principi ai quali l'Amministrazione pubblica ha dovuto adeguarsi.

Il decreto 150/2009, infatti, ha ridisegnato gli asset per quanto riguarda i sistemi di valutazione delle risorse umane, attribuendo valenza centrale alla performance dell'organizzazione e del personale, dove per performance deve intendersi, non semplicemente od unicamente un modo di estrinsecare l'erogazione di un servizio, bensì, la distanza tra l'obiettivo assegnato ad inizio anno e il risultato raggiunto a fine anno.

La misurazione e valutazione dei risultati non può prescindere dalla valutazione del personale nei vari livelli professionali, sia dirigenziale che del comparto.

Uno dei punti salienti del D.lgs. n. 150/2009, infatti, è rappresentato dalla meritocrazia ovvero, dal riconoscimento dell'apporto dei singoli, in un processo di continua crescita professionale e delle competenze, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi erogati, applicando il principio della premialità.

Altro punto saliente su cui si fonda il D.lgs. n.150/2009 è rappresentato dalla trasparenza, intesa come conoscenza, cioè, possibilità di rendere accessibile e conoscibile ai terzi, l'attività dell'Ente unitamente a tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie, per il perseguimento delle funzioni istituzionali, degli obiettivi prefissati nel breve e medio periodo, dei risultati, ovvero, della misura degli obiettivi raggiunti.

Misurazione e valutazione, meritocrazia, trasparenza, sono i principi che ci permettono di avere una chiara idea di come va la nostra organizzazione, di cosa fare per migliorarla, di come riconoscere il merito dei risultati raggiunti: in una sola parola conoscere quale è stata la Performance dell'organizzazione.

I principi su cui si basa il Decreto n. 150/2009 trovano articolazione nel così detto "*ciclo di gestione della performance*", ciclo che prende forma nelle seguenti fasi:

- a) pianificazione strategica (definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;



- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per la corretta attuazione del Ciclo occorre la definizione delle regole, delle procedure, degli attori e degli strumenti, grazie al quale l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione, sia organizzativa che individuale.

Due sono, infatti, le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- 1) la performance organizzativa che esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della collettività.
- 2) la performance individuale che esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, Dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Le novità introdotte dal Decreto Madia (D. Lgs. 74/2017) puntano ad evidenziare la centralità della performance organizzativa (dimensione più trascurata dall'attuazione del D. Lgs. 150/2009), quale punto determinante di attenzione per verificare operato e rendimento di un'organizzazione pubblica, per valutarne la creazione di valore pubblico, il risultato cioè che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, misurati attraverso opportuni set di indicatori (diversificati per tipologia) e relativi target.

## **La descrizione del sistema.**

### **Caratteristiche delle CCIAA siciliane.**

La particolarità dello status giuridico delle CCIAA della Sicilia, inserito nel contesto ben definito delle Camere di Commercio nazionali e del Sistema Camerale Italiano (al quale anche le CCIAA siciliane appartengono), ha portato all'emanazione di direttive e normative regionali che hanno ben definito la linea di confine tra la normativa nazionale e quella regionale applicabile alle CCIAA siciliane.

In particolare si rileva che, fermo restando la totale competenza della Regione Siciliana nelle direttive riguardanti il personale camerale e l'applicazione dei Contratti Collettivi Regionali, la normativa regionale rimanda al Sistema nazionale.

Le Camere di Commercio siciliane ricadono nelle Regioni a statuto speciale e quindi non rientrano nel campo di applicazione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, ciò considerato, la



definizione dei criteri di valutazione e misurazione della performance, della pesatura della gradualità delle retribuzioni di posizione dei Dirigenti, della determinazione della complessità degli Enti Camerali e tutte le problematiche di carattere simile devono essere definite attraverso criteri di applicazione individuati con decreto dell'Assessorato delle Attività produttive, di concerto con l'Assessorato dell'Economia e con l'Assessorato della Funzione pubblica amministrazione, sentita l'Unioncamere Sicilia, in conformità con le disposizioni di cui al Contratto Collettivo Regionale.

In particolare, occorre segnalare che, in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance il legislatore regionale si è già pronunciato attraverso la L.R. 5 aprile 2011, n. 5, applicabile anche alle Camere di Commercio per espresso richiamo all'art 1 comma 1 della L. 10/2000 – cfr. - l'art. 11 della LR 5/2011, e il conseguenziale Decreto del Presidente della Regione n° 52 del 21 giugno 2012 (come modificato dal Decreto Presidenziale n 16 del 5 settembre 2019) per disciplinare le modalità attuative del ciclo della performance.

### **Chi siamo.**

La Camera di Commercio di Caltanissetta è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e promuove lo sviluppo dell'economia in ogni provincia.

Organi della Camera di Commercio sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti e l'OIV. Il Consiglio elegge al proprio interno un Presidente e i componenti di Giunta. Il Consiglio, composto da un numero di membri, è l'organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci ed è espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative delle singole provincie.

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale.

### **Cosa facciamo.**

La Camera di Commercio di Caltanissetta è da anni impegnata in programmi e politiche di sviluppo: è stata il luogo del dialogo e del confronto tra le tante e diverse realtà economiche attive a livello locale, sono il luogo dove è facile creare nuove iniziative per far crescere il territorio.

L'Ente si conferma un interlocutore privilegiato della comunità imprenditoriale e dei diversi attori istituzionali della Provincia, realizzando la propria missione strategica attraverso un dialogo continuo e fattivo con le Istituzioni e la rappresentanza delle imprese.

Sono tre i principali livelli di attività: quella anagrafico-amministrativa, con la tenuta del Registro imprese e degli altri albi, ruoli ed elenchi; quella di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale; e infine l'attività di regolazione e tutela del mercato, con cui l'Ente, come soggetto "terzo", cerca di prevenire e comporre le controversie tra imprese e tra imprese



e consumatori.

Alle imprese offre servizi anagrafico-amministrativi, indispensabili per svolgere attività d'impresa previsti da specifiche norme di legge. Punto di forza è il Registro delle Imprese, a cui sono iscritte tutte le imprese della provincia.

L'attività amministrativa oltre a registrare iscrizioni, modifiche e cancellazioni - come una vera e propria anagrafe delle imprese, include anche la tenuta di diversi albi, ruoli, elenchi e registri in cui è necessario iscriversi per svolgere alcune attività imprenditoriali, ad esempio quella artigiana.

Tutte queste funzioni sono gestite attraverso certificati digitali e servizi on line, telematica e reti informatiche, per garantire agli utenti semplificazione e facilità di accesso.

La Camera di Commercio di Caltanissetta è stata inoltre istituzionalmente e materialmente al fianco degli imprenditori assicurando numerosi servizi e attività di promozione dell'economia del territorio.

L'ente negli anni ha proposto numerose attività e iniziative: orientamento e informazione per la nascita di nuove imprese, interventi in favore dell'internazionalizzazione, scambio di tecnologie, promozione in Italia e all'estero delle eccellenze del territorio (prodotti artigianali, enogastronomia, ecc.), oltre a progetti strategici rivolti a particolari settori dell'economia, realizzate spesso con il supporto di Unioncamere e del Sistema Camerale in genere.

### **Come operiamo.**

La Camera di Commercio di Caltanissetta, dal punto di vista logistico opera nella sede centrale di Caltanissetta sita in Corso Vittorio Emanuele, 38 e nella sede staccata di Gela sita in Viale Mediterraneo, 17.

L'Ente oltre a garantire la funzionalità degli uffici, mette a disposizione una serie di servizi e sportelli per le imprese e vari sportelli informativi.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni l'Ente camerale si avvale di un ridottissimo portafoglio di partecipazioni in alcune società tutte operanti in settori strategici e per lo più appartenenti al Sistema Camerale nazionale.

## **La misurazione e la valutazione della performance organizzativa.**

### **Finalità**

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione-Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.



Secondo tale ciclicità la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

Tali elementi hanno condotto la CCIAA di Caltanissetta all'adozione del presente "Sistema di Misurazione" che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance, si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente,

ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa e integrata rappresentazione della performance.

Nel rispetto dell'esigenza di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'Amministrazione camerale, a livello metodologico, l'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento nonché circa gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

## **Principi.**

Il quadro normativo di riferimento è il seguente:

- L'art. 11 della L. 15/03/1997 n° 59 che disciplina la materia del sistema di controllo interno;
- Il D.lgs. 30/07/1999, n° 286, ha operato un riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle P.A;





- Il D.lgs. 30/03/2001, n° 165, ha avviato il processo di cambiamento nel settore pubblico modificando radicalmente il modello delle Aziende Pubbliche di erogazione avvicinandole a quelle di produzione. Ciò attraverso la previsione della funzione di programmazione nell'impiego delle risorse, la separazione dei poteri tra organi di vertice e dirigenti;
- Il D.P.R. 254/05, ha introdotto per le CCIAA l'obbligo di gestione del budget e del controllo di gestione;
- D.lgs. 150/09, ha avviato il processo di riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;
- D. Lgs. n. 74/2017, è intervenuto sulla disciplina della misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici dettata dal d. lgs. n. 150 del 2009.

### **Le metodologie adottate.**

La CCIAA di Caltanissetta ha scelto di adottare la metodologia Balanced-Scorecard come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della **performance organizzativa**, al fine di rispondere alle esigenze normative ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance. Per la scelta degli indicatori si fa riferimento al benchmarking della Camere di Commercio "Sistema Pareto".

La CCIAA di Caltanissetta, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance".

L'Albero della Performance si presenta infatti come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

- **Mission** - ragione d'essere e ambito in cui la Camera opera in termini di politiche e di azioni perseguite;
- **Vision** - definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;
- **Aree Strategiche** - aree di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data. L'individuazione delle aree strategiche deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;
- **Obiettivi Strategici** - descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche;



- **Risultati attesi:** sono esplicitati in termini di outcome e/o di output e individuano in maniera specifica e inequivocabile il livello di obiettivo da raggiungere;
- **Indicatori – KPI** - metriche definite sulla base dei risultati attesi necessarie per monitorare l'andamento dell'obiettivo;
- **Obiettivi Operativi** - dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).

### **La misurazione e la valutazione della performance.**

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza di tale contributo rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La fase della misurazione e della valutazione annuale presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo il PNA, il PTPC Camerale, con i sistemi di contabilità e bilancio ed il rispetto alle misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Detto processo, è strettamente connesso con la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

Per *valutazione* si intende l'analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Trattasi di attività distinte ma complementari, in quanto fasi della Performance.

La fase della misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dalla Camera nel suo complesso e nelle relative articolazioni organizzative (**performance organizzativa**), nonché i contributi individuali (**performance individuale**).

Sulla base delle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua, poi, la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla performance, soffermandosi sui fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica



dell'anno successivo a quello di riferimento.

Nel nuovo assetto derivante dalle modifiche del D.Lgs. n. 74/2017 un altro elemento innovativo di rilievo è quello connesso alla previsione della partecipazione dei cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance.

L'Ente, infatti, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

È previsto, inoltre, che anche gli utenti interni all'amministrazione, in relazione ai servizi strumentali e di supporto, partecipino al processo di misurazione della performance organizzativa. Si prevede l'avvio graduale di tale attività nell'anno 2023.

### **La misurazione e la valutazione della performance organizzativa.**

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono quelli previsti dall'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Questa esprime i risultati ottenuti dall'intera Amministrazione in tutte le sue articolazioni e, nel caso della CCIAA di Caltanissetta, consiste nel risultato ottenuto complessivamente dagli Uffici, al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder.

In tale ottica il Sistema di Misurazione e Valutazione è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda sull'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi e tiene conto della complessità organizzativa dell'Amministrazione.

Un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione camerale si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi.

L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.



Il presente Sistema di misurazione della performance si compone di due elementi fondamentali:

- 1) indicatori;
- 2) target.

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione camerale.

Un *indicatore* di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni.

Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Un *target*, secondo elemento fondamentale, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale

Questo principalmente perché, l'introduzione di un target, rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti ancor più perché attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento.

Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- 1) il target sia ambizioso, ma realistico;
- 2) il target sia quantificabile e misurabile;
- 3) i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti;
- 4) siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- 5) ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- 6) il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa della CCIAA di Caltanissetta è la risultante della Performance organizzativa ricavata dal processo di validazione effettuato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere ANAC n. 4/2012, n.5/2012, esamina la Relazione annuale sulla Performance e, sulla base degli accertamenti e dei monitoraggi intermedi, predisponde delle cartelle di lavoro e valida la performance organizzativa dell'anno.

Si riporta a seguire copia tipo della cartella di lavoro:



OGGETTO DI VERIFICA AI FINI DELLA VALIDAZIONE (AREA DI VERIFICA)  
CARTA DI LAVORO (PAGINA 1 DI 2) - RIFERIMENTO: SEZIONE

Parte esaminata \_\_\_\_\_

1. Descrizione del lavoro effettuato per l'analisi:

**Ai fini dell'analisi utile per la validazione si è proceduto a:**


2. Le fonti di informazione

**a) I documenti analizzati:**


**b) Le persone sentite:**


3. Gli esiti della verifica e le considerazioni emerse sulla base degli elementi probativi

**3.1. Conformità (*compliance*)**


**3.2. Attendibilità dei dati e delle informazioni**


**3.3. Comprensibilità**


4. Documenti di riferimento per gli esiti della verifica effettuata


5. Eventuali commenti raccolti sul punto esaminato nel processo di interlocuzione con gli uffici

**5.1 Conformità (*compliance*)**


**5.2 Attendibilità dei dati e delle informazioni**




--

Data \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

6. Conclusioni raggiunte (*compliance*, attendibilità e comprensibilità)


**FIRMA OIV** \_\_\_\_\_

Data di redazione carta di lavoro  
sezione

FIRMA (leggibile) analisi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

L'attività di monitoraggio, ai sensi dell'art.6 del D.lgs.150/2009, viene esercitata dall'OIV, ai quali il Segretario Generale, coadiuvato dai Dirigenti, trasmette una relazione trimestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel Piano della Performance segnalando, ove ne ricorra, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'attività di monitoraggio prende avvio con l'approvazione del "Piano Triennale della Performance" (inserito nel piano integrato di attività e organizzazione come definito dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021) e comporta un costante riscontro della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

Le attività di monitoraggio di norma, fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del Piano, vengono effettuate nei termini di seguito indicati:

- 1° trimestre entro il 30 aprile di ciascun anno;
- 2° trimestre entro il 31 luglio di ciascun anno;
- 3° trimestre entro il 31 ottobre di ciascun anno;
- 4° trimestre entro il 31 gennaio dell'anno n+1.

**La misurazione e la valutazione della performance individuale.**

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente camerale (dirigenti e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.

La valutazione della performance individuale è effettuata con il presente Sistema di Misurazione



strutturato su base 100, con riferimento alle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

La *performance individuale* dei Dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali assegnati ai medesimi in fase di programmazione e, per il personale del comparto non dirigenziale, l'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

Ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale i punteggi relativi alla performance operativa, ossia il grado di realizzazione degli obiettivi, sono determinati a seguito della verifica dei risultati in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.

In ragione della differente qualifica professionale le due macro-aree assumono un peso diverso per la dirigenza e per il comparto non dirigenziale.

### **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO DIRIGENZIALE.**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della Scheda di Programmazione degli obiettivi.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

- Per la *performance operativa* la somma dei pesi deve essere 70;
- Per il *comportamento organizzativo* la somma dei pesi per le singole voci che la compongono deve essere 30.

I Dirigenti dovranno favorire la partecipazione dei cittadini e degli utenti nel processo di misurazione



e valutazione della performance attraverso la gestione di processi di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi e lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

#### PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.

Per la performance individuale viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal Dirigente con riferimento agli obiettivi specifici individuati nella fase di programmazione.

Bisogna procedere alla scomposizione, ove possibile, di ogni singolo obiettivo in due o più azioni. Tale articolazione deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare all'organo di indirizzo politico e all'OIV rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo: in tali circostanze dovranno essere programmate due o più azioni.

Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- indicatore di misurazione previsto;
- valore obiettivo misurabile;
- assegnazione del peso.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:

Ogni singola azione in cui è stato scomposto il medesimo assegnando un livello di completamento alto=1, medio=0,7, basso=0,5, nullo=0, come dalla sottostante tabella:

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
“alto”	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza trarisultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti
“medio”	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione
“basso”	0,5	Ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività svolta che complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
“nullo”	0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione oppure: ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione





Il calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione è dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento.

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa il punteggio complessivo deriva dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

#### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI.

Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo del Dirigente si baserà sull'utilizzo di almeno 3 parametri fra i 4 sotto riportati, da scegliere in funzione delle competenze attribuite alla struttura:

- 1) Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare
- 2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
- 3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
- 4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare.

Anche per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

<b>Livello di valutazione</b>	<b>Valore Numerico</b>
“eccellente”	1,0
“buono”	0,7
“sufficiente”	0,5
“insufficiente”	0,0

Per la valutazione di tali parametri si rimanda alle seguenti tabelle:

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>
<b>Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare</b>



<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
<b>Eccellente</b>	il Dirigente conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra elevata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
<b>Buono</b>	Il Dirigente conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
<b>Sufficiente</b>	il Dirigente conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra sufficiente sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
<b>Insufficiente</b>	il Dirigente ha una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra scarsa sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti**

**Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione**

<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
---	--------------------



<b>Eccellente</b>	Il Dirigente: mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
<b>Buono</b>	Il Dirigente: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
<b>Sufficiente</b>	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse, supporta l'utilizzo di metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
<b>Insufficiente</b>	Il Dirigente: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti**

**Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori**



<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	Il Dirigente: dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte
Buono	Il Dirigente: dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; si adegua ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse che si presentano, mostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Sufficiente	Il Dirigente: dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione all' esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Insufficiente	Il Dirigente: dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; Dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.



<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>	
<b>Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	Il Dirigente: conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
Buono	Il Dirigente: conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.
Sufficiente	Il Dirigente: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
Insufficiente	Il Dirigente: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli parametri del comportamento organizzativo.

Nel caso di valutazione insufficiente vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei parametri pianificati relativamente al comportamento organizzativo, motivando espressamente le cause di scostamento.

#### VALUTAZIONE PARTECIPATIVA



Il D.lgs n. 74/2017, di riforma del D.lgs. n. 150/2009, introducendo la partecipazione diretta dei cittadini e degli utenti nel processo valutativo, ha rafforzato il ruolo dei cittadini e degli utenti nel ciclo di gestione della performance e innovato profondamente il tema della valutazione della performance.

Il concetto di “valutazione partecipativa”, intesa come forma di valutazione della performance nell’ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, stakeholder e utenti (interni ed esterni), è stato tuttavia introdotto solo nel 2019 con le linee guida n. 4/2019 del DFP sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche. Tali linee guida forniscono chiarimenti e indicazioni metodologiche per l’attivazione di modalità di coinvolgimento attivo dell’utenza esterna nei processi valutativi e per l’effettiva traduzione degli esiti della rilevazione in elementi con impatto sui processi sottesi alla valutazione della performance organizzativa.

La valutazione partecipativa rappresenta una forma di coinvolgimento dello stakeholder e dell’utente più ampia rispetto alle indagini di “customer satisfaction”, modalità ormai consolidata per misurare l’efficacia, nella sua dimensione di qualità percepita, dei servizi offerti agli utenti. Le finalità della valutazione partecipativa sono infatti molteplici e riconducibili principalmente a:

- migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione, indirizzandoli verso la prospettiva di valore pubblico;
- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei loro bisogni;
- superare la logica dell’autoreferenzialità attraverso l’integrazione della visione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o utenti;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia verso l’ente e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l’apertura verso l’esterno, favorendo e rafforzando anche la coesione sociale e il senso di appartenenza.

Si prevede un approccio graduale sulla tematica prevedendo in primo luogo la mappatura degli stakeholder e la creazione di un canale di collegamento e coinvolgimento.

#### VALUTAZIONE FINALE DEI DIRIGENTI E FONTI INFORMATIVE

Il processo di valutazione finale che deve concludersi secondo una tempistica coerente con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

Per la raccolta dei dati utili alla valutazione si utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile come segue:



- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di relazionare sui risultati raggiunti;
- relativamente al comportamento organizzativo, ciascun dirigente valutato produrrà una specifica relazione con la quale darà contezza, anche attraverso eventuale documentazione probatoria, dei risultati raggiunti per ciascuno dei comportamenti organizzativi assegnati in fase di programmazione.

### **IL SISTEMA DI PESATURA DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELLA SICILIA.**

Il documento contenente il sistema di pesatura consente di definire criteri e modelli applicativi utili per la valutazione dei dipendenti, in caso di affidamenti incarichi di P.O.(Posizione Organizzativa), e delle posizioni dirigenziali in particolare impostando una metodologia che consenta anche di indicare in maniera uniforme, chiara e coerente anche la graduazione delle retribuzioni di posizione e di risultato di ciascuna di esse.

Il metodo utilizzato per la graduazione delle posizioni dirigenziali si basa sull'individuazione delle dimensioni da analizzare alle quali si legano alcuni elementi fondamentali (fattori) per la valutazione delle posizioni. Ogni fattore deve essere valutato secondo i parametri evidenziati nella metodologia utilizzata.

Le CCIAA siciliane hanno approvato un proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e costituito il Fondo per il trattamento economico accessorio della dirigenza, accertando nel contempo la sussistenza di una situazione di complessità organizzativa, quindi le decisioni hanno tenuto conto, come dovuto, di quegli elementi atti a confermare e motivare la decisione conseguente.

La complessità organizzativa viene rilevata in base al grado di autonomia gestionale e organizzativa -secondo criteri ormai consolidati dalla letteratura, dalla dottrina e dalla prassi - ed è definita dalla combinazione delle seguenti 4 dimensioni articolate in 6 fattori:

<b>DIMENSIONI</b>	<b>FATTORI</b>	<b>PARAMETRI</b>
<b>RELAZIONI</b>	<b>RELAZIONI INTERNE</b>	<b>GRADO DI RILEVANZA:</b> Livello organizzativo degli interlocutori con cui il dirigente intrattiene rapporti (vertici, intermedi, operativi) e natura della relazione (negoziale, consultivo, informativo)
	<b>RELAZIONI ESTERNE</b>	<b>GRADO DI RILEVANZA:</b> tipologia degli interlocutori istituzionali o professionali con cui il dirigente intrattiene rapporti
<b>RESPONSABILITA'</b>	<b>RESPONSABILITA' ECONOMICHE</b>	<b>GRADO DI RILEVANZA:</b> Valore delle voci economiche attive/passive di cui è direttamente responsabile la posizione



	<b>RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE</b>	<b>GRADO DI RILEVANZA:</b> Livello di articolazione organizzativa, grado di diversificazione delle responsabilità e rischio oggettivamente legato alla posizione
<b>DECISIONI</b>	<b>DECISIONI</b>	<b>GRADO DI COMPLESSITA':</b> Livello di complessità decisionale richiesta al dirigente
<b>COMPETENZE</b>	<b>COMPETENZE</b>	<b>LIVELLO:</b> Livello delle competenze richieste al dirigente

Con riguardo all'analisi dimensionale, questa va definita attraverso una valutazione numerica di tutti i fattori sopra elencati e il risultato raggiunto va ponderato con quanto definito dalla Regione Siciliana.

La pesatura dei Fattori dimensionali è la seguente:

<b>DIMENSIONI</b>	<b>FATTORI</b>	<b>PUNTI</b>
<b>RELAZIONI</b>	1. RELAZIONI INTERNE	Max 30
	2. RELAZIONI ESTERNE	Max 10
<b>RESPONSABILITA'</b>	3. RESPONSABILITA' ECONOMICHE	Max 20
	4. RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE	Max 10
<b>DECISIONI</b>	5. DECISIONI	Max 20
<b>COMPETENZE</b>	6. COMPETENZE	Max 10

In materia di gradualità degli incarichi dirigenziali, un ruolo basilare è assunto dall'Unione Regionale, infatti, ulteriore aspetto di tipicità del sistema camerale siciliano riguarda l'adesione a Unioncamere Sicilia che opera in continuo contatto con il Sistema Camerale nazionale ed internazionale, assicurando supporto e coordinamento all'attività delle Camere associate.

Unioncamere Sicilia cura e rappresenta gli interessi e persegue gli obiettivi comuni del sistema camerale in ambito regionale, promuove l'esercizio associato di funzioni, servizi e competenze camerali ed assicura il coordinamento dei rapporti con la Regione.

Pertanto, nelle more di una definizione regionale, Unioncamere Sicilia ha contribuito nella proposizione di linee guida tese a fornire alle Camere di Commercio il necessario supporto tecnico-operativo, anche attraverso la realizzazione di un sistema di pesatura della gradualità delle strutture camerali oltre alla definizione di un percorso comune che prevede l'individuazione degli indicatori e i target comuni e la creazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance delle Camere di Commercio Siciliane.

In assenza di esplicite direttive Regionali questo Ente rileva che, tenuto conto della complessità organizzativa della struttura camerale, i criteri applicati dalle linee guida di Unioncamere Sicilia per





la definizione dei livelli di graduazione delle posizioni dirigenziali risultano congrui ed in linea con le valutazioni adottate dall'Amministrazione camerale per le precedenti annualità.

### **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.**

Per i titolari di posizione organizzativa e professionale, di cui all'art. 19 e 21 del CCRL del comparto non dirigenziale, la valutazione dei risultati conseguiti avviene da parte del Dirigente responsabile della struttura alla quale la posizione organizzativa risulta funzionalmente assegnata. Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione, principalmente, dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati ed, in secondo luogo, in funzione della capacità di realizzare gli stessi in un contesto ambientale e gestionale favorevole. Pertanto la valutazione della prestazione individuale dei titolari di P.O avviene anch'essa sui due piani:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

I due piani oggetto di analisi concorrono alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

<b>Fattore</b>	<b>Peso complessivo da assegnare</b>
Performance operativa	70
Comportamento organizzativo	30

Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal titolare di P.O con riferimento agli obiettivi assegnati nella fase di programmazione e si utilizzano i medesimi criteri di valutazione del comparto non dirigenziale.

Per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

<b>Livello di valutazione</b>	<b>Valore Numerico</b>
“eccellente”	1,0
“buono”	0,7



“sufficiente”	0,5
“insufficiente”	0,0

La valutazione del Comportamento organizzativo del titolare di P.O si basa sull’utilizzo dei seguenti parametri:

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>	
<b>Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	Il titolare di PO: mostra particolari attitudini all’innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all’aggiornamento e all’adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l’utilizzo di nuove metodologie e l’impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell’intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
Buono	Il titolare di PO: mostra adeguate attitudini all’innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all’aggiornamento e all’adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all’approfondimento e all’utilizzo di nuove metodologie e l’impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
Sufficiente	Il titolare di PO: mostra sufficienti attitudini all’innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all’aggiornamento e all’adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta l’utilizzo di nuove metodologie e l’impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
Insufficiente	Il titolare di PO: mostra scarse attitudini all’innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all’aggiornamento e all’adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l’utilizzo di nuove metodologie e l’impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad



	intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.
--	---

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali**

**Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare**

<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	Il titolare di PO: conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
Buono	Il titolare di PO: conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.
Sufficiente	Il titolare di PO: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
Insufficiente	Il titolare di PO: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali**

**Capacità di organizzazione del lavoro**



Livello di rendimento conseguibile	descrizione
Eccellente	Il titolare di PO: mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
Buono	Il titolare di PO: mostra buona capacità di organizzare il lavoro, cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
Sufficiente	Il titolare di PO: mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.
Insufficiente	Il titolare di PO: mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.

### **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON DIRIGENZIALE.**

Con riferimento all'arco temporale del ciclo della performance, la storica carenza di personale nelle CCIAA isolate, pone la necessità di incentivare il personale del comparto non dirigenziale per l'operatività che ogni soggetto assicura.

In considerazione del suddetto sottodimensionamento dell'Ente e del conseguente eccessivo carico di lavoro di ogni unità lavorativa, si prevede la possibilità di corrispondere anticipi minimi sulla premialità annuale. Tali anticipi saranno soggetti a conguaglio a fine ciclo della performance.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali:



- a) performance operativa;
- b) comportamenti organizzativi.

La prima concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati. Considerato che il punteggio massimo da conseguire è complessivamente pari a 100 per le due macro-aree, la prima ha un valore di 60 per le categorie C e D e 40 per le categorie A e B.

Il comportamento organizzativo, per effetto del valore attribuito all'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici del dirigente, acquisisce, su base 100, il valore di 40 per le categorie C e D e 60 per le categorie A e B.

La valutazione del comportamento organizzativo del personale del comparto non dirigenziale viene effettuata sulla scorta dei seguenti parametri:

Per le categorie C e D

- competenza nello svolgimento delle attività
- capacità di adattamento al contesto lavorativo
- capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione
- capacità di assolvere ai compiti assegnati
- capacità di organizzazione del lavoro

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 40.

Per le categorie A e B

- competenza nello svolgimento delle attività
- capacità di adattamento al contesto lavorativo
- capacità di assolvere ai compiti assegnati

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 60.

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede la iniziale compilazione, da parte del valutatore, di una scheda di programmazione nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella struttura e che poi confluirà nel documento Unico di programmazione. Per il raggiungimento del punteggio massimo attribuito alle azioni assegnate il criterio da utilizzare è rapportato alla partecipazione da parte dei dipendenti alle azioni



medesime distribuendo il punteggio massimo previsto per l'area dei risultati tra le azioni assegnate al singolo dipendente.

A tal riguardo si rammenta che la stessa azione può essere assegnata anche a due o più dipendenti. Si precisa che il sistema di valutazione comporta l'attribuzione di un punteggio corrispondente all'esecuzione dell'azione con pesi, rispettivamente di 1, 0.7, 0.5, 0.0.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "area dei risultati" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

- 1) indicazione delle azioni attribuite al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
- 2) attribuzione a fianco di ciascuna azione di un peso avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
- 3) valutazione conseguita: assegnazione di un punteggio che sarà la risultante della seguente operazione:

**peso attribuito x valutazione conseguita**

La sezione "comportamento organizzativo" della medesima scheda di valutazione va compilata con la ripartizione del punteggio massimo attribuibile ai parametri come sopra determinato.

Infine la tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due aree e il totale complessivo in centesimi che corrisponderà a 100.

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>Competenza nello svolgimento delle attività</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
Buono	il dipendente ha consapevolezza discreta del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.



Sufficiente	il dipendente ha sufficiente consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curarne gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.
Insufficiente	il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscenza delle dinamiche procedurali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riuscendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>Capacità di adattamento al contesto lavorativo</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	il dipendente ha piena contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
Buono	il dipendente ha buona contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha adeguate capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; spesso è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
Sufficiente	il dipendente ha sufficiente contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha sufficienti capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non sempre è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
Insufficiente	il dipendente ha scarsa contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha scarse capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	il dipendente è sempre incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
Buono	il dipendente spesso è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra adeguato interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.



Sufficiente	il dipendente non sempre è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra sufficiente interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
Insufficiente	Il dipendente non è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra scarso interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>Capacità di assolvere ai compiti assegnati</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	il dipendente svolge i compiti assegnati in piena autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha cura delle pratiche assegnate, seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
Buono	il dipendente svolge i compiti assegnati quasi sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha adeguata cura delle pratiche assegnate, seguendone spesso personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
Sufficiente	il dipendente svolge i compiti assegnati non sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi non sempre, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha sufficiente cura delle pratiche assegnate, seguendone non sempre personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
Insufficiente	il dipendente svolge i compiti assegnati quasi mai in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, non relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha scarsa cura delle pratiche assegnate, non seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>Capacità di organizzazione del lavoro</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibile</b>	<b>descrizione</b>
Eccellente	il dipendente mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.





Buono	il dipendente mostra buona capacità di organizzare il lavoro, cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
Sufficiente	il dipendente mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.
Insufficiente	il dipendente mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.

### **Correlazione tra performance individuale ed organizzativa.**

Tra gli obiettivi legati alla performance operativa dei Dirigenti e del comparto non dirigenziale si inserirà un obiettivo generico legato al raggiungimento della performance generale dell'Ente.

### **Premialità.**

#### DIRIGENTI.

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

La percentuale di risultato, da utilizzare quale base per l'erogazione del premio, viene graduata in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

<b>Punteggio complessivo assegnato</b>	<b>Risultato</b>
Minore di 70	25%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	35%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	50%
Maggiore o uguale a 81e minore di 91	75%
Maggiore o uguale a 91e sino a 100	100%



## COMPARTO NON DIRIGENZIALE.

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla partecipazione al Fondo Risorse Decentrate.

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto.

## **II “PIAO”.**

Annualmente la Camera di Commercio è impegnata nella realizzazione di diversi documenti atti ad assicurare un percorso di programmazione delle attività e dei servizi che saranno svolti durante esercizio. In questo contesto, ormai caratterizzato da una metabolizzazione degli indirizzi di Sistema e delle innovazioni prodotte nelle precedenti annualità, un cambiamento strutturale è intervenuto con l'approvazione del DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021), che ha previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Quest'ultimo dovrebbe rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Il Piao mira ad assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione, non connotandosi come mero adempimento formale e permettendo di raggiungere gli obiettivi auspicati dal legislatore in termini di utile supporto ai processi decisionali, in grado di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di accountability verso l'esterno.

## **La Trasparenza e Anticorruzione.**

La CCIAA di Caltanissetta uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione ai principi della Trasparenza introdotti dall'articolo 11 del D.lg. n. 150 del 2009. Viene intesa infatti *“come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività dimisurazione e valutazione”*.



L'accessibilità totale, presuppone, la messa a disposizione di tutti i cittadini ed in particolare del sistema delle imprese delle "informazioni pubbliche", prodotte dalla Camera di Commercio attribuendo in questo modo una posizione privilegiata ai soggetti appena richiamati che hanno titolo ad interloquire direttamente con l'amministrazione allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Coerentemente con tale impostazione legislativa della disciplina della trasparenza è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie sul sito istituzionale dell'ente in modo tale da favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino.

La pubblicazione dei dati, notizie ed informazioni avviene nel rispetto dei principi riguardanti la protezione dei dati personali, come disciplinati dal Regolamento UE 679/2016.

La trasparenza è una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e costituisce uno dei principi che improntano l'organizzazione e l'attività della Camera di Commercio. La disciplina di riferimento è costituita dal D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016. Quest'ultimo, oltre ad intervenire con numerose abrogazioni e integrazioni rispetto ai diversi obblighi di trasparenza, ha introdotto l'accesso civico generalizzato.

La CCIAA di Caltanissetta compie tutte le operazioni a ciò finalizzate con modalità coerenti con quanto previsto dalla normativa e dalle Linee guida per i siti web della PA, emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica in attuazione della Direttiva n. 8/2009 e aggiornate annualmente, e con le prescrizioni fornite dall'ANAC.

In generale, poiché la trasparenza implica che i dati resi pubblici possano essere utilizzati da parte degli interessati, i dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" sono creati utilizzando formati standardizzati e aperti.

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati per un congruo periodo di anni e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali nonché quanto stabilito per gli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione relativi ai titolari di incarichi di direzione o governo (componenti di Consiglio e di Giunta, Presidente) si rammenta che la sezione "Amministrazione Trasparente" risulta ora aggiornata secondo le novità introdotte dal decreto di riforma del sistema camerale (D.lgs. 219/2016) che prevede che questi incarichi siano svolti a titolo gratuito, tenendo conto a questo proposito dell'interpretazione fornita sul punto da Unioncamere nella propria nota del 28/11/2017.

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza all'interno della Camera di Commercio si basa sulla forte responsabilizzazione di ogni unità organizzativa; in questo senso deve essere letto



il prospetto allegato all'ultimo Piano della trasparenza adottato dell'Ente camerale e pubblicato sul sito Camerale, nella sezione "Amministrazione trasparente → Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza" (inserito nel "PIAO- Piano integrato di attività e organizzazione come definito dall'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021), conformemente alle disposizioni introdotte dal D.lgs. 97/2016:

- a) individua per ciascun obbligo la struttura deputata alla raccolta del dato e quella incaricata della pubblicazione;
- b) indica, con riferimento a ciascun obbligo, la cadenza temporale entro la quale si verifica l'aggiornamento.

Il Segretario Generale, nella sua qualità di Responsabile del Personale, di concerto con il RPCT della Camera ha un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio dinamico delle pubblicazioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza, conformemente alle indicazioni dell'ANAC; gli esiti di tali verifiche sono pubblicati sotto forma di attestazioni nella sezione Amministrazione Trasparente.

La "Bussola della Trasparenza", strumento di monitoraggio on line della completezza delle sezioni Amministrazione Trasparente delle PA, segnala che l'Amministrazione Trasparente delle Camera di Commercio comprendono tutte le 80 sezioni previste dallo schema normativo standard di pubblicazione.

Per quanto riguarda l'attuazione dell'istituto dell'accesso civico generalizzato la CCIAA di Caltanissetta gestisce le istanze di accesso civico generalizzato veicolate attraverso la specifica sezione del sito, creata all'interno di Amministrazione Trasparente, che contiene la modulistica e le informazioni necessarie.

### **Azioni positive.**

Il Piano delle azioni positive è il documento programmatico che le P.A. sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 48 del D.lgs. 198/2006, noto come Codice delle pari opportunità.

Tale norma, nel richiamare gli artt. 1, co. 1, lett. c., 7, co. 1 e 57, co. 1 del D.lgs. 165 del 2001, prevede che le Amministrazioni pubbliche predispongano "piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne". Inoltre, al fine di "promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate", detti piani "favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi" (art. 48 cit.).



Con la Direttiva Ministeriale n. 2 (emanata il 26/06/2019 ed entrata in vigore il 7/8/2019) del Ministro per la Pubblica Amministrazione sono state definite le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione delle pari opportunità (ai sensi del citato D.lgs. 198/2006) recante “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, valorizzazione del benessere di chi lavora a contrasto a qualsiasi forma di discriminazione. Tale direttiva sostituisce la quella del 23 maggio 2007 e aggiorna alcuni degli indirizzi forniti con la direttiva 4 marzo 2011.

Il Comitato Unico di Garanzia (organismo - introdotto in tutte le pubbliche amministrazioni dall'articolo 21 della legge 183/2010 – che sostituisce i precedenti comitati per le pari opportunità), in coerenza con le finalità istituzionali perseguite dalla Camera di Commercio e con i principi di carattere generale che ne ispirano l'azione, opera quotidianamente promuovendo azioni atte a far “riconoscere e garantire a tutti uguale dignità e pari opportunità e assicurare l'assenza di ogni forma di discriminazione” e si “impegna a promuovere le condizioni dirette a rimuovere le cause di discriminazione, sia diretta che indiretta”, raccogliendo le sollecitazioni dell'Amministrazione a dare avvio a forme più strutturate di collaborazione sinergica e formazione.

Tale modalità di azione è apparsa in linea con le più recenti evoluzioni del quadro normativo di riferimento (spec. d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017) ovvero congrua rispetto alle esigenze di stretta correlazione tra la pianificazione della performance, la pianificazione nell'ambito della trasparenza e integrità e quella concernente le pari opportunità, che vanno opportunamente connesse ed integrate.

### **Modalità per promuovere il miglioramento del sistema.**

La CCIAA di Caltanissetta, nel rispetto del principio di miglioramento continuo del Sistema di misurazione e valutazione, che a sua volta garantisce l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha creato una rete collaborativa tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema (Organi di vertice, Segretario Generale, OIV, Struttura incaricata al controllo interno, Sindacati, Revisori e personale) che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa.

### **Il processo**

#### **Fasi, tempi e modalità.**

<b>Fasi</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Modalità</b>	<b>Tempi</b>
Predisposizione della sotto sezione di programmazione performance nel PIAO	Giunta /Segretario Generale	Approvazione del piano su proposta del Segretario Generale	Gennaio (anno n)



e relativa approvazione			
Assegnazione degli Obiettivi al personale dirigenziale	Il Segretario Generale	Sulla base degli obiettivi definiti nel piano della performance si stabiliscono gli obiettivi individuali	Gennaio (anno n)
Assegnazione degli Obiettivi al personale non dirigenziale	I Dirigenti	Il Dirigente, in coerenza con gli obiettivi assegnatagli, definisce gli obiettivi del personale non dirigente. Il Segretario Generale definisce le schede di valutazione.	Febbraio (anno n)
Avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni. Monitoraggi intermedi.	OIV / Segretario Generale	Richiesta dati ai responsabili degli uffici, raccolta e controllo coerenza e attendibilità dati, elaborazione	Aprile (anno n) Luglio (anno n) Ottobre (anno n) Gennaio(anno n+1)
Rilevazione risultati di gestione attraverso il Bilancio Consuntivo	Ragioneria (Conto Econom., Stato Patrim., Nota Integrativa, Consuntivo per funzioni, Relaz. Risultati, indicatori)	Rilevazione e analisi dati di bilancio consuntivo, elaborazione indicatori Pareto	Maggio (anno n)
Misurazione e Valutazione risultati raggiunti dai Dirigenti, rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno, analisi criticità (anno n-1)	OIV/ Segretario Generale/Struttura di controllo	Predisposizione delle schede di valutazione . Individuazione e valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, analisi criticità, raccolta dati di contesto, controllo coerenza e loro elaborazione.	Giugno(anno n)
Valutazione risultati raggiunti dal Comparto non dirigenziale, rilevazione e analisi dati di contesto interno ed esterno, analisi criticità (anno n-1)	Dirigenti/Segretario Generale	Predisposizione delle schede di valutazione Individuazione e valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, analisi criticità, raccolta dati di contesto, controllo, coerenza e loro elaborazione.	Giugno (anno n)
Redazione della Relazione sulla Performance e sua adozione.	Struttura di controllo/Segretario Generale/Giunta	Predisposizione proposta di relazione mediante analisi dei documenti di pianificazione, monitoraggio e valutazione, sistematizzazione dei dati raccolti.	Giugno (anno n)



Validazione Relazione Performance.	OIV	Predisposizione delle schede di validazione Individuazione e valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, analisi criticità, raccolta dati di contesto, controllo coerenza e loro elaborazione.	Giugno (anno n)
------------------------------------	-----	--	-----------------

## **Soggetti e Responsabilità.**

### **- Soggetti**

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, le Camere di Commercio di hanno proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno dellaquale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

### **- Consiglio**

Il Consiglio, nell'ambito delle materie di sua competenza, svolge le seguenti funzioni determinando gli indirizzi generali della Camera di Commercio.

In particolare il Consiglio:

- a) predispone e delibera lo Statuto e i Regolamenti di propria competenza e le relative modifiche;
- b) elegge tra i suoi componenti il Presidente e la Giunta, con distinte votazioni;
- c) nomina i membri del Collegio dei Revisori dei Conti;
- d) determina gli indirizzi generali dell'attività della Camera di Commercio;
- e) approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio;
- f) approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio, su proposta della Giunta;
- g) determina, in conformità alla normativa vigente, gli emolumenti per i componenti degli organi camerali e delle commissioni;
- h) svolge funzioni di controllo sull'attuazione degli indirizzi generali dei piani di attività dallo stesso deliberati;
- i) esprime il proprio avviso, su richiesta della Giunta, su atti, programmi ed iniziative; in tal caso il Consiglio è riunito con procedura d'urgenza e deve pronunciarsi entro trenta giorni dalla richiesta



da parte della Giunta;

j) adempie ad ogni altra funzione prevista dalle Leggi statali e regionali, dai Regolamenti e dallo Statuto.

#### **- Giunta**

Nell'ambito delle materie di sua competenza, svolge le seguenti funzioni esecutive:

- a) elegge nel proprio seno il Vicepresidente ed adotta il Regolamento interno;
- b) adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività in base a quanto previsto dalla Legge, dalle norme di attuazione, dallo Statuto e dal Regolamento interno;
- c) adotta i provvedimenti riguardanti l'assunzione del personale, su proposta del Segretario Generale;
- d) predispose per l'approvazione del Consiglio: la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio;
- e) delibera la partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione di gestioni e di aziende speciali e sulle dimissioni societarie;
- f) delibera l'istituzione di Uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di competenza;
- g) riferisce al Consiglio annualmente, o su richiesta dello stesso, sulla propria attività e sullo stato di attuazione dei programmi annuale e pluriennale;
- h) delibera la partecipazione ad accordi di programma, patti territoriali e, in generale, in ordine all'adozione di moduli collaborativi con altre pubbliche amministrazioni e con privati;
- i) delibera la promozione, realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale di livello locale, regionale o nazionale nel rispetto degli indirizzi del Consiglio;
- j) delibera sulla costituzione della Commissione arbitrale e della Commissione di conciliazione, nonché sulla predisposizione dei contratti-tipo e sul controllo della presenza di clausole inique nei contratti, sulla base dei Regolamenti del Consiglio;
- k) delibera la costituzione di parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio; delibera inoltre la promozione dell'azione per la repressione della concorrenza sleale ai sensi dell'articolo 2601 codice civile;
- l) formula - sentito il Consiglio o su proposta di questo - pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, della Regione, della Provincia, dei Comuni della circoscrizione e di altri enti pubblici che nella medesima hanno la propria sede;
- m) definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare nella gestione amministrativa;





- n) verifica la rispondenza dell'attività di gestione dei dirigenti agli obiettivi fissati dalle direttive generale e verifica l'adeguatezza del funzionamento degli Uffici e delle Aziende speciali in relazione agli obiettivi ed ai programmi e sulla scorta delle risultanze del controllo di gestione;
- o) approva la Carta dei servizi della Camera di Commercio e la Guida ai servizi camerali;
- p) provvede alle nomine di competenza della Camera di Commercio ed in particolare, a quella del Conservatore del Registro delle Imprese;
- q) la Giunta, su proposta dell'OIV, valuta il Segretario Generale.

#### **- Segretario generale**

Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'Amministrazione di cui all'art.16 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. In tale veste sovrintende all'attività dell'Ente, coordinando l'attività dei dirigenti e, in loro mancanza, direttamente quella degli uffici e servizi camerali; ad esso spettano, oltre alle funzioni sancite dalla legge e dallo Statuto, quelle disciplinate dal Regolamento di gestione patrimoniale e finanziaria e dal Regolamento di organizzazione e quelle di Segretario del Consiglio e della Giunta.

Il Segretario Generale, secondo le modalità e nei limiti previsti dalla legge, appartiene al personale della Camera di Commercio ed opera nel rispetto delle competenze dirigenziali e degli obiettivi indicati dal Presidente e dalla Giunta.

#### **- Dipendenti/Responsabili P.O**

Il sistema di classificazione del personale, improntato a criteri di flessibilità correlati alle esigenze connesse ai modelli organizzativi dell'Amministrazione è articolato in quattro categorie:

- Categoria A;
- Categoria B;
- Categoria C;
- Categoria D.

Le categorie sono individuate mediante le declaratorie che descrivono l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento nella categoria medesima.

Le stesse corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

Ai sensi dell'art. 52 del decreto legislativo n. 165 del 2001, ogni dipendente è tenuto a svolgere tutte le mansioni considerate equivalenti all'interno della medesima categoria, fatte salve quelle per il cui espletamento siano richieste specifiche abilitazioni professionali. Ogni dipendente è tenuto, altresì, a svolgere tutte le attività strumentali e complementari a quelle inerenti allo specifico profilo



attribuito.

L'Amministrazione, sulla base del proprio ordinamento ed in relazione alle esigenze, può conferire ai dipendenti appartenenti alla categoria "D" o in caso di necessità alla categoria "C", incarichi di natura organizzativa o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità ed alta professionalità.

Tali posizioni possono riguardare settori che richiedono l'esercizio di:

- a) funzioni di direzione di unità organizzativa, caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b) attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate al possesso di titoli universitari e/o all'abilitazione all'esercizio di attività professionale e/o all'iscrizione ad albi professionali;
- c) ad attività di staff e/o di studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo, caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza.

#### **- Collegio dei revisori**

Il Collegio dei Revisori dei Conti, in conformità alle previsioni di legge, di Regolamento e dello Statuto, collabora con il Consiglio nella funzione di controllo e di indirizzo; esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio ed attesta la corrispondenza del bilancio di esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio di esercizio predisposto dalla Giunta.

Il Collegio dei Revisori esprime il proprio giudizio sulla costituzione dei Fondi del comparto dirigenziale e non dirigenziale attestando la corrispondenza del Fondo risorse decentrate alle risultanze di bilancio e ai vincoli finanziari.

#### **- OIV**

L'Organismo indipendente di valutazione della performance, istituito dal decreto legislativo 150 del 27 ottobre 2009, svolge le seguenti attività:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni, nonché alla Corte dei conti e all'Ispettorato per la Funzione Pubblica;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e si assicura dell'avvenuta pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;



- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal decreto 150/09, dai contratti collettivi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione istituita ai sensi dell'articolo 13 del decreto legislativo 150 del 2009;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

### **Le procedure di conciliazione.**

Per le procedure di conciliazione, previste dall'art. 7 del D.lgs. n.150/2009 si applicano l'art. 410 e seguenti del codice civile (come modificato dall'art.31 della L. n. 183/2010 "collegato al lavoro"). Le suddette, consistono nelle modalità con le quali vengono gestite eventuali contestazioni che promanano dall'esito della valutazione, e sono finalizzate a comporre e risolvere le eventuali situazioni di conflitto che possono verificarsi all'interno del processo di valutazione della performance individuale, suscettibili di possibile contenzioso, ferma restando la possibilità di fare ricorso ad altre forme di tutela anche di natura giurisdizionale.

Nell'ipotesi di valutazione negativa e/o contestazione o anche in caso di non condivisione della valutazione, il soggetto può attivare le procedure conciliative in modo da ottenere il riesame finalizzato alla composizione del potenziale contenzioso.

Sarà compito del valutato fornire la documentazione atta a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, essendo la procedura conciliativa attivata solo per ragioni attinenti alla mancata valutazione di elementi importanti e di evidenza, ovvero a errori procedurali e formali.

E' esclusa la contestazione riferita al metodo o al merito della valutazione.

La procedura di conciliazione è attivata dal soggetto valutato, entro giorni 10 dalla notifica della valutazione, mediante istanza per atto scritto da trasmettere al soggetto che ha proceduto alla valutazione.

In tale istanza devono essere indicate analiticamente le censure mosse alla valutazione e ogni documentato elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione dell'esito di valutazione.

Il valutatore, entro i giorni 10 dalla notifica dell'istanza, convoca il valutato in contraddittorio. Il valutato in sede di richiesta di revisione della valutazione potrà esclusivamente addurre documentati ulteriori elementi rispetto a quanto contenuto nelle schede o chiarire quanto in esse riportato, al fine



di consentire al soggetto valutatore di confermare o rivederne l'esito di valutazione.

Nei successivi 10 giorni, il valutatore può rivedere *in melius* la valutazione oppure confermare quella precedentemente espressa.

Nel caso in cui non si dovesse risolvere la controversia i Dirigenti Generali potranno nominare un'apposita commissione composta da tre membri nell'ambito del dipartimento al fine di verificare la correttezza della valutazione. Tale procedura dovrà concludersi nel termine di 10 giorni.

### **Modalità di raccordo e integrazione con sistemi di programmazione e controllo esistenti.**

Il presente sistema di misurazione e valutazione si integra nel sistema di programmazione e controllo della Camera di Commercio con riferimento ai seguenti documenti previsti dal vigente Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254:

- Programma Pluriennale (periodicità collegata al mandato)
- Relazione Previsionale e Programmatica (annuale – documento di aggiornamento del programma pluriennale)
- Preventivo corredato dalla relazione della Giunta camerale (annuale)
- Budget Direzionale (annuale)



Allegato 1

Schede di valutazione



SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE									
COMPARTO DIRIGENZIALE									
Area Strategica									
NOMINATIVO									
CATEGORIA									
Performance operativa									
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
			Azione 4		vedi albero performance ente				
			Azione 5		vedi albero performance ente				
			Azione 6		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 1</b>									0
	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 2</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 3</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO n</b>									0
<b>TOTALE OBIETTIVO n</b>									0
Comportamento organizzativo									
Elementi di valutazione						livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	Risultato attribuito (a x b)
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare									
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di									
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori									
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare									
									0



COMPARTO NON DIRIGENZIALE CATEGORIA D e C									
Area Strategica									
NOMINATIVO									
CATEGORIA									
Performance operativa									
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
			Azione 4		vedi albero performance ente				
			Azione 5		vedi albero performance ente				
			Azione 6		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 1</b>									0
	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 2</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 3</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO n</b>									0
									0



Comportamento organizzativo					
Elementi di valutazione	Ambito di applicazione	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	Risultato attribuito (a x b)
competenza nello svolgimento delle attività	Valuta la capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria, avendo altresì cura di conseguire i risultati attesi				
capacità di adattamento al contesto lavorativo	Valuta le capacità del soggetto circa la capacità di interfacciarsi con le categorie superiori e di gestire i rapporti con l'utenza.				
capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione	Valuta le capacità di sviluppare e diversificare le competenze che comportino anche l'allargamento e l'arricchimento dei compiti assegnati				
capacità di assolvere ai compiti assegnati	Valuta il grado di programmare e gestire le attività assegnate nel rispetto dei tempi, delle regole condivise e degli impegni assunti.				
capacità di organizzazione del lavoro	Valuta il grado di autonomia del dipendente nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro ed il livello di assunzione di responsabilità				
					0





COMPARTO NON DIRIGENZIALE CATEGORIA A e B									
Area Strategica									
NOMINATIVO									
CATEGORIA									
<b>Performance operativa</b>									
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
			Azione 4		vedi albero performance ente				
			Azione 5		vedi albero performance ente				
			Azione 6		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 1</b>									0
	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO 2</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente	alto			
			Azione 2		vedi albero performance ente	alto			
			Azione 3		vedi albero performance ente	alto			
<b>TOTALE OBIETTIVO 3</b>									0
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		performance ente				
<b>TOTALE OBIETTIVO n</b>									0
									0



Comportamento organizzativo					
Elementi di valutazione	Ambito di applicazione	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	Risultato attribuito (a x b)
competenza nello svolgimento delle attività	Valuta la capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria, avendo altresì cura di conseguire i risultati attesi				
capacità di adattamento al contesto lavorativo	Valuta le capacità del soggetto circa la capacità di interfacciarsi con le categorie superiori e di gestire i rapporti con l'utenza.				
capacità di assolvere ai compiti assegnati	Valuta il grado di programmare e gestire le attività assegnate nel rispetto dei tempi, delle regole condivise e degli impegni assunti.				
					0

Comportamento organizzativo				
Elementi di valutazione	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	Risultato attribuito (a x b)
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare				
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione				
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori				
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare				
				0



SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE									
POSIZIONI ORGANIZZATIVE									
Area Strategica									
NOMINATIVO									
CATEGORIA									
Performance operativa									
Descrizione sintetica obiettivi operativi	Correlazione strategica	Correlazione operativa	Azione	raggiungimento target collettivo	indicatore	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	valore totale
			Azione 1		vedi albero performance ente				
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
			Azione 4		vedi albero performance ente				
			Azione 5		vedi albero performance ente				
			Azione 6		vedi albero performance ente				
TOTALE OBIETTIVO 1									
			Azione 1		vedi albero performance ente				0
			Azione 2		vedi albero performance ente				
TOTALE OBIETTIVO 2									
			Azione 1		vedi albero performance ente				0
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
TOTALE OBIETTIVO 3									
			Azione 1		vedi albero performance ente				0
			Azione 2		vedi albero performance ente				
			Azione 3		vedi albero performance ente				
TOTALE OBIETTIVO n									
									0
									0



Comportamento organizzativo				
Elementi di valutazione	livello di comportamento	valore numerico	Peso attribuito	Risultato attribuito (a x b)
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione				
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare				
Capacità di organizzazione del lavoro				
				0